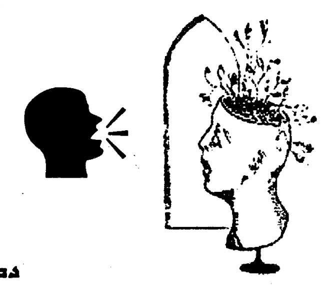
فن الحوار والتفاوض

Dialogue and Negotiation Art



دكتور

عمرو حسن احمد بدران

الدار الذهبية

"لكي تتخاطب مع الآخرين بطريقة فعالة، يجب عليك أن تدرك أننا جميعًا مختلفون في الطريقة التي نفهم بها العالم، ونستخدم هذا الفهم كدليل يرشدنا إلى الاتصال بالآخرين"

انتوني روبينز

إهداء

إلى أستاذتي العزيزة

الأستاذة الدكتورة/ ليلى زهران

يسعدني أن أهديكم كتاب: **فن الحوار والتفاوض**.

مع خالص تحياتي وتقديري،

عمرو بدران

تقديم

إن الحوار، هو الأسلوب الفطري لبلوغ العقل استقراره، وهو رد فعل النفس بالتي هي أحسن على ما تقابله من مشكلات.

ولو أردت أن تكون جذابًا في حديثك فعليك أن تصوغه على شكل حوار، ولو أردت أن تكون مقبولاً في كتاباتك فلا تتجاهل أسلوب الحوار، وتكون جاذبيتك أكثر كلما أحسنت إدارة الحوار.

الحوار، هو جدل النفس الصادقة في سعيها للاطمئنان، عن طريق سعيها للمطابقة بين ثوابتها في العقل التكويني مع حقائق الكون الأخرى في الوجود، وفي الحياة، وفي العقل.

التفاوض، هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

والله أسأل أن ينفع به، وأن يجعله خالصًا لوجهه الكريم.

المؤلف

كلمات في فن الحوار والتفاوض

نستخدم في حياتنا الكثير من الكلمات المألوفة والمتداولة دون وعي منـا، والتي تنقل إلى الآخرين شعورًا سلبيًا يؤثر في كياننا الذاتي، وفي صلتنا الاجتماعيـة بالآخرين.

ولنضرب مثالاً على مثل هذه الكلمات:

- صحتي جيدة، ولكن لا أريد أن أسبب لكم ألمًا.
- أنا آسف جدًا، لأني لا أستطيع الاعتماد عليك.
- حسنًا، غير أنه لم يكن لزامًا عليك إعطائي وعدًا بذلك.

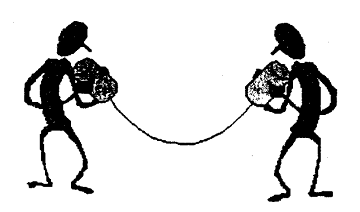
كلمات تتكرر كثيرًا أمامنا وتجعل حياتنا صعبة على نحو كبير، ولعل كلمـة لكن، هي أكثر أنواع البكتيريا المنتشرة في وقتنا.

لقد استقرت كلمة لكن في تفكيرنا، وفي مجمل تعبيرات حياتنـا الفكريـة والفنية، وتطورت إلى فيروس.

وذكر **أحد الحكماء** في معرض قوله عن كلمة لكن: إن كل ما يـرد قبـل كلمة لكن، مجرد أكذوبة، وأن تلغي كلمة لكن من مخزونك اللفظـي لا يعـني أن يكون لك رأي آخر، بيد أنك حين تتوقف عن وضع هذه الكلمة في مقولاتـك أو مقولات غيرك، فإنك ستلاحظ بعد مدة قريبة جدًا أنك تتعامل مع نفسك بشـكل أكثر انتباهًا، وستتأكد بسرعة أنه ليس من الضروري أن تسفه رأي الآخرين حـتى يكون لرأيك الريادة، ومن الثابت أن رؤيتين توصلان إلى هدف أسمى وبسرعة أكبر من رؤية واحدة.

إن من يؤمن بلكن ويقولها يريد أن يفوز بشيء ما، أو أن يتغلب على أحد ما، وأن من يستخدم كلمة أيضًا ويؤمن بها يريد أن يكسب شيئًا إضافيًا.

إن من يعبر عن رغبته بجملة أريد ثقة أكثر بنفسي، لن يتحقق له ذلك، لأننا نخدع أنفسنا بكلمة أكثر، فنظن أننا نملك قدرًا مما نرغب فيه، وهذا ليس صحيحًا في الغالب، ومن يحمل نفسه الهموم، يخلق لنفسه المشكلات، وهذه الطريق لن تؤدي إلى أية نتيجة، لأن الذي يحمل نفسه الهموم، يفكر تفكيرًا سلبيًا بدلاً من الفعل الايجابي، ويشل نفسه بنفسه، ومن يقل: أعتمد عليك في، فسيلقى العجب العجاب، لأن ما يفعله في الحقيقة، ليس أكثر من قوله: إنه يتخلى عن نفسه، وبخاصة عندما يحتاج إلى نفسه أشد الحاجة.



أعزائي القراء ...

إليكم تعبيرات يستخدمها كل إنسان في حديثه اليومي بصورة لا شعورية، ولنرى كيف تؤثر هذه القوى الضمنية علينا وعلى الآخرين؟، وكيف يمكننا تغييرها بسهولة؟، ولنأخذ على سبيل المثال لا الحصر:

حالة الغضب

الإنسان في حالة الغضب يعبر عن حالته السيئة قائلاً: **إني غاضب جداً.**

إن الإحساس بالغضب لا يأتي من الخارج؛ بل من الداخل، والسبب في غضبنا ليس الحدث الخارجي؛ بل الحدث الباطني، الذي ينطلق من جراء الأسباب الخارجية.

ويمكن أن يكون السبب لغضبنا كل واحد أو كل شيء، غير أن أصل الغضب الذي نحس به لا يوجد أبدًا في السبب أو الإنسان الذي نحمله مسئولية غضبنا، إن أصل غضبنا موجود بداخلنا.

ولتلافي حالة الغضب، عليك باتباع التالي:

- اغضب واثبت على الموقف، وليكن واضحًا لك أنك تغضب نفسك، فهذا وعي ضروري ولا يجب تخطيه، وهي أهم خطوة.
- اسأل نفسك، ما هو السبب الحقيقي الذي ألقى بك إلى هذه الحالة؟، وأين هو الجزء الخاص بك في إحداث هذا الغضب؟، وما الذي عليك القيام به لاحقًا؟.
- توقف مباشرة عن فعل ما يجب عليك فعله بدون وعي، ثم جرب كيف يتلاشى غضبك؟، حاول عدة مرات بأي وسيلة تريحك دون أن تؤذي نفسك أو الآخرين.

حسناً، سأحاول ذلك

محاولة شيء ما لا تتعدى كونها مضيعة للوقت، كم مرة حاولت أن تفعل شيئًا أو أن تدعه؟، وكم مرة حاولت أن تغير شيئًا، وعلى الرغم من مسعاك أخفقت في محاولاتك؟ كثيرة هي المرات ... ومهما كان، فلن تغفر لك الأسباب الكثيرة التي اختلقتها شماعة لإخفاقك في محاولاتك، ذلك أن الحقيقة التي يتجاهلها الإنسان أنه عندما يحاول يدعي في اللاشعور أنه اتخذ قرارًا، وهذه ميزة يخدع من خلاله نفسه والآخرين فلا تستغرب بعد ذلك سبب فشلك في محاولاتك.

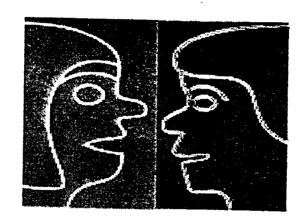
ولتوضح لك الصورة أكثر، إليك هذا المثال:

- سأحاول أن أكون دقيقًا في مواعيدي – سأحاول أن أقول رأيي بصراحة.

احذف من كل جملة كلمة أحاول وضع بدلاً منها كلمة قررت، وتأمل الفرق!.

- قررت أن أكون دقيقًا في مواعيدي – قررت أن أقول رأيي بصراحة.

ترى أن ما يكون بعيد المنال في المحاولة، أصبح فجأة قريبًا للغاية؛ بحيث يمكن للإنسان أن يجربه في نفس اللحظة، وهذا هو مكمن الحقيقة.



كان بإمكاني ألا أرتكب هذا الخطأ

من منا لا يعرف المشاعر التي تعترينا فجأة عندما نرتكب الخطأ، إنها مشاعر الذنب، والخجل، وتأنيب الضمير، والشعور بالنقص، أو الإخفاق والخشية من الظهور بالغباء، والخوف من أن لا نصبح مرغوبين بعد الخطأ.

غير أن الذي يؤرقنا في الغالب أكثر من الخوف ذاته، هو الخوف من ارتكاب الأخطاء.

لذا فإن النصيحة الحقيقة في مثل هذا الموقف، اعرف خطأك، وتمعن به، واسأل نفسك مع إظهار استعدادك ألا تبقى أسيرًا لشعور الذنب.

- ما الذي كنت افتقد إليه تحديدًا؟.
- ما الشيء الذي من شأنه أن يحميني من ارتكاب الخطأ؟.
- ما الذي سيساعدني في المستقبل حتى لا أكرر الخطأ؟.

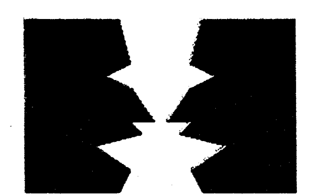
ستكون الإجابة على الأرجح: لقد تغافلت عن سماع صوتي الداخلي، أو لم أعر صوتي الداخلي الاهتمام حقًا.

ومن الأفضل أن تستطيع القول في يوم من الأيام عن نفسك لا داعي لأن أرتكب الخطأ.



أما عن بقية المواقف، فهي:

- **المزيد: أريد مزيدًا.**
- **الثقة: أثق بك فعلاً.**
- **الذنب: أرجو المعذرة.**
- **الهموم: أنا مهموم جدًا.**
- **الأمانة: أعتمد عليك اعتمادًا كليًا.**
- **كلا: لا أقدر على ذلك – لا أريد ذلك.**
- **يجب على: لا خيار آخر عندي – يجب على.**
- **القرارات: لا أستطيع ببساطة أن أحسم أمري.**
- **الوقت: سأجد ببساطة متسعًا من الوقت لنفسي.**
- **اليقين: لضمان: هذا سيكون مآله الفشل بالتأكيد.**
- **أعط وخذ: اعمل وافعل، وما الذي نلته من ذلك؟.**



ضوابط حسن الحوار

من أهم ضوابط حسن الحوار، ما يلي:

- أن يسعي المتحاورون إلى ما يريدون إثباته بشـــكل مباشـــر، وذلـــك باستبعاد الفرضيات الباطلة، وقطع المداخلات الجانبية ذات المآخذ البعيدة عن لب الموضوع.
- أن يكون له من حواره رقيب عليه ومرجع إليه يعترف بـــه خصـــمه في الحوار، قد يتمثل بحقيقة ماثلة معروفة أو آية بينة أو سلطان علمي مبين، كشخصية علمية أو دليل معنوي شاخص.
- إذا علم أن خصمه جاد في الحوار وصادق في طلب الحقيقة، ولكن يجهل جوانب بيانها، فعليه أن يرافقه إلى جوانب بيانها، كأن يقول له أظـــن أن بيانهـــا في المصدر كذا، فلنذهب ولنرى.
- أن يكون المبادر بالحوار والمثير للتساؤلات، يملك أسلوبًا حسنًا يتميـــز بمنهج منطقي يقود إلى النتيجة الضرورية للموضوع الذي اتخـــذه للحـــوار، وأن يتمتع بالصبر، وقدرة على استعمال الألفاظ المهذبة، والتجاوز عن هفوات خصمه في الحوار، ويحاول مساعدته في التعبير عما يريد قوله.
- أن يكون الحوار بقصد الحصول على المعرفة لا غير، فلو جاء بغير هـــذا القصد من عقد النفس بالكبر أو العجب أو الفعل أو التشهير مثلاً، أو جاء بقصد المغالطة لإثبات القدرة العلمية، أو بقصد التضليل أو الانتقاص من الآخـــرين، أو أي قصد آخر غير الحقيقة موضوع الحوار، فإنه يلغي الحسن فيه؛ بل قـــد يكـــون قبحًا.

• أن يرتب محاور تساؤلاته في موضوع الحوار، بما يؤدي إلى ما يريد إثباته خطوة فخطوة وبشكل واضح، ولا يعود لموضوع حسم فيه الحوار من تلك الخطوات، لأن ذلك يؤدي إلى التقليل من حسن الحوار.

• إذا علم المبادر بالحوار أن خصمه ضال ومضل في حوراه، أو انكشف له ذلك أثناء الحوار، فعليه أن يسايره متظاهرًا بعدم علمه به حتى يوصله إلى أوسع هوة في باطله فيركسه فيها بما لا رجعة له فيها وبأسلوب ساخر ليكون في ذلك شد وجاذبية أكثر في الحوار لما في ذلك من عبره.

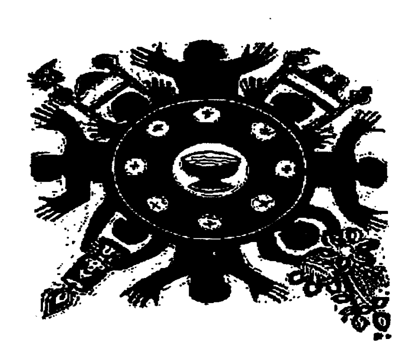
• أن يكون عالمًا قدر الامكان بمسلمات خصمه، فإذا هي خارج حدود المعاني لمسمياتها انصبت المحاورة على إبطال تلك المسلمات من أصولها، فإن كانت معلولة طالبه بعللها، وإن كانت حقائق طالبه بإثبات نسبها في الواقع، وإن كانت معايير طالبه بأفضليتها، وإن كانت قوانين طالبه بمواضع تطبيقها، وإن كانت غيبًا طالبه بمصدرها.

• أن يختار المحاور من المواضيع التي هو فيها على قدر كبير من الإطلاع والسعة والإحاطة، وأن يتجنب المواضيع التي لا اختصاص له فيها، فقد يظن البعض، وهذا الظن لا يغني من الحق شيئًا، لأن أصل الحوار هو جدل لا يبرز إلا من حقيقة ولا يقصد إلا حقيقة، فإذا كان الإنسان لا يباشر تلك الحقيقتين في هذا المسلك، فكيف يوصلهما إلى غيره؟!.

ومع كل هذه الضوابط المميزة للحسن في الحوار، فإن من حسن التحاور أن يظهر المحاور لينًا ومدارة كبيرة لخصمه، ويتحشى الحدة والانفعال والغضب لما فيها من قلة العقل والظهور بمظهر الضعف والقهر، فالمحاورة بذاتها فعالية عقلية تنافي الانفعال والحدة والغضب وما يرتقب منها.

ولذا فمهما كان الإنسان عالمًا محيطًا متندرًا في علمه وأدبه ومهاراته وفنـــه، فعليه أن لا يدخل الحوار، إذا علم من نفسه أنه مزاجي انفعالي حساس.

والحوار نفس عقلي، فمن لا يكون له ذلك النفس فلا يحسن الحوار.



نماذج حوارية

حتى تكون محاورًا ناجحًا، عليك بالإضافة إلى فهم ضوابط حسن الحوار وممارستها، أن تطلع على كثير من الحوارات في التراث الإنساني، وهذه أمثلة منها.

حوار إبراهيم – عليه السلام

كان إبراهيم – عليه السلام، قد اتخذ المحاورة أسلوبًا في الدعوة إلى ربه، وقد تميز هذا الأسلوب عند هذا النبي العظيم وخليل الرحمن، بما يأتي:

- الثقة بالنفس النابعة من الثقة المطلقة بالله، فقد امتلك الحقيقة وآمن بها واطمأن إليها، ولذا فإنه كان دائمًا المبادر بالحوار طبقًا إلى تلك الحقيقة التي منحته الثقة بنفسه وربه، فالثبات بالحق، هو الذي يمنح إبراهيم المحاور النفس القيادي الذي يسيطر به على المدعين والأدعياء.
- من أسلوبه في الحوار مسايرة الخصم الظالم حتى يوصله إلى أعمق هوة في باطله، فيركسه فيها بما لا عودة له للتضليل.
- لم تكن عداوته للظالمين والمشركين لتمنعه من محاورتهم واثبات الحجة عليهم؛ بل كانت هي الباعث له في مجابهة أكابرهم ورءوسهم ليكسرها أمام الملأ، والحقيقة أن في القضايا الجوهرية لا ينفع الحوار مع الأذناب والتابعين.
- كان يمسك زمام الحوار، ويبتدئه هو ويوجهه هو، ولا يترك لخصمه فرصة لخلط الأوراق أو التضبيب على الحق عند خسرانه الحوار، كما يفعل المبطلون وبأسلوب ذكي جدًا لا يدركه خصمه.

إن حواره، كان مع النمرود طاغية عصره، وكان مع أصحاب الأصنام التي كسرها ووضع الفأس في رأس كبيرها، هي أمثلة على هـذه المميـزات في محاجـة **إبراهيم** وحواره مع الضالين المضلين.

ففي حواره مع **النمرود**، بدأت المحاورة بسؤال **إبراهيم** ... عن مسألة كان **إبراهيم** ... يعلم أن **النمرود** يدعيها، وهي مسألة الإحياء والإماتة:

– قال ...: إن ربي يحيي ويميت.

– قال **النمرود**: أنا أحي وأميت.

– قال ...: تعني أنك تقتل وتعتق كما يفعل كل الناس، أم أنـك تتميـز بملكية الأسباب الطبيعية للموت والحياة؟.

– قال **النمرود**، وهو لا يريد أن يبدو مثل باقي الناس؛ بل أملك الأسباب الطبيعية للموت والحياة.

– قال...: حسنًا، ولكن الأسباب الطبيعية جزء من الأسباب الكونية، فهل تملك الجزء أم تملك الكل؟.

– قال **النمرود**، وقد اغتر بمسايرة **إبراهيم** – عليه السلام – له: بل أملك الكل.

– قال ...: حسنًا، فإن ربي يأتي بالشمس من المشرق فأت بها من المغرب، لأنك تملك الأسباب الكونية وتتحكم بها فأرنا قدرتك يا **نمرود**.

"فبهت الذي كفر والله لا يهدي القوم الظالمين"

حوار الخمار والمؤمن

أراد **أحد الخمارين** أن يستفز أحد المؤمنين، وكان بارعًا في الكيمياء فقال له أأنت كيميائي؟.

قال له **المؤمن**: نعم.

قال له **الخمار**: هل تعلم أن الكحول الإثيلي، موجود في كل خلية من خلايا جسمك؟.

قال **المؤمن**: نعم، وماذا تعني بهذا؟.

قال **الخمار**: إذًا فلماذا هو حرام وتسمونه منكرًا، وهو يجري في خلايــاكم وعروقكم؟.

قال له **المؤمن**: حسنًا ما رأيك بكأس أقدمه لك من الغائط ناقحًــا بالــدم والبول والمخاط الآن، لأن هذه المواد ليس منكرًا حسب منطقك، لأنها تجــري في عروقك؟!.



حوار هارون الرشيد لأحد الزهاد

قال هارون الرشيد للزاهد:

– ما أزهدك؟!

قال الزاهد:

– أنت أزهد مني.

قال الرشيد:

– وكيف؟

قال الزاهد:

– لأني زهدت في الدنيا، وهي فانية، وزهدت أنت في الآخرة، وهي باقية.



حوار الصحفي لبرنارد شو

قال الصحفي لـ **برنارد شو**:

– أنت رجل مادي، وتكتب من أجل المادة.

التفت إليه شو بكل برود، وهو يبتسم، وقال:

– وأنت يا صديقي من أجل أي شيء تكتب؟.

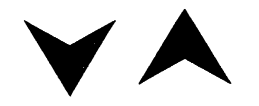
قال الصحفي معتدًا بنفسه:

– أنا أكتب من أجل الشرف.

فضحك شو، وقال له حسنًا يا صديقي اتفقنا.

– وعلام اتفقنا؟.

أن كل إنسان يسعى إلى ما هو مفقود فيه.



آداب الحوار

يمكن تلخص بعض الآداب الحوارية، في:

الإلمام بموضوع الحوار:

حتى لا يكون الحوار سوفسطائيًا، لابد من تحديد الموضوع أولاً وقبل كـل شيء، لتكون هناك ثمرة عملية أو علمية يخرج بها الجميع.

ولذا لابد من تحديد موضوع الحوار:

- ما هو؟، هل المشكلة ... اجتماعية؟ أم فكرية؟ أم ... ؟.

ويشير القرآن الكريم في آيات عدة إلى ضرورة تحديد الموضوع والإلمام به.

نجد ذلك في حوار موسى مع فرعون:

"قال فرعون وما رب العالمين؟، قال رب السموات والأرض وما بينهما"

ونجده في حوار موسى مع السحرة:

"فألقى السحرة ساجدين قالوا آمنا برب العالمين"

ونجده في حوار نوح مع قومه:

"فاتقوا الله وأطيعون"

وهكذا نجد هذا القاسم المشترك في حوارات الأنبياء مع غيرهـم، وهـذا يدفعنا إلى ضرورة التأسي بهم لوحدة الهدف التي ينبغي أن تتبعها وحدة الأسلوب.

وضوح الألفاظ:

ونقصد بذلك كون الألفاظ المستخدمة أثناء ممارسة الحوار واضحة المعاني وغير معقدة أو مشتركة المعاني والألفاظ؛ مما يؤدي إلى وقوع المغالطة والجدل العقيم كما هو الحال في الحوارات المنطقية والفلسفية لإظهار الغلبة على الأخر فقط.

ويقرر القرآن الكريم أن الأنبياء جميعًا كانت ألفاظ حوارالهم واضحة وسهلة النفاذ إلى الآخر دون أن يتوقف للتفكير في معانيها؛ بل نجد الأنبياء كثيرًا ما يختصرون الطريق للوصول إلى النتيجة بالألفاظ السهلة التي يفهمها الجميع.

ولذا نحن اليوم ورغم التباعد الزمني بيننا وبينهم نستطيع أن نفهم حواراقم، ولم يذكر القرآن نموذجًا واحدًا يدل على استخدام الأنبياء الألفاظ المعقدة أو غير الواضحة.

فقد كانت عباراقم: اتقوا الله ... اعبدوا الله ... أطيعوا ...إن الله ربكم ... الخ.

عدم إسقاط الآخر:

ويقصد به عدم إسقاط شخص أو شخصية أو فكر الآخر، وهو من أهـم الإلزامات التي لابد أن يُوجه إليها نظر المتفهم لخطرها، لأن الإسـقاط يـؤدي إلى نتائج سلبية قد يصل الأثر فيها إلى الموضوع والآخرين أيضًا.

ويوجهنا القرآن إلى ضرورة مراعاة هذا الإلزام الأدبي مهما كان لـون أو نوع الطرف الآخر، فالحوار مفردة ليس لها مدلول في هذه الأمور.

"ولا تسبوا الذين يدعون من دون الله فيسبوا الله عدوًا بغير علم"

ويركز القرآن على غرس هذا المفهوم في عمق الحوار كلازم يلازم الإنسان – وغيره أيضًا إن لم نجاوز الحقيقة – كطريق للتعايش مع الآخرين.

والمطلوب كشف الحقيقة وإزاحة الموانع بعد إقامـة الحجـة ووضـعها في متناول الآخر وترك الحكم على النتيجة لمن يكون الثابت في متناوله:

"قد تبين الرشد من الغي"

وهكذا كان يضع الأنبياء في حواراتهم التي تحدث عندها القرآن، فلم يكن هدف أحدهم أقسار الآخر بمقدار ما كان يهمهم كشف الحقيقة بعد أن كانت مغيبة عن أذهانهم بسبب التراكمات التي أقسرهم عليها الآخرون من أصحاب المصالح.

عدم التعصب للرأي:

حتى نخرج بالعملية الحوارية إلى الإيجابية والبلوغ بها إلى تحقيق الغـرض أن نبتعد بالحوار عن العصبية للرأي والتمسك به في كل الظروف، وإن كان الثابت خلافه والتعصب للرأي مهما كانت النتائج صفة يتمتع بها بعض أقوام الأنبياء.

قال تعالى:

"وإذا قيل لهم اتبعوا ما أنزل الله قالوا بل نتبع ما ألفينا عليه آباءنا"

وفي موضع آخر، قال تعالى:

"بل قالوا إنا وجدنا آباءنا على أمة وأنا على آثارهم مهتدون"

هذه نماذج ذكرها القرآن ممن جحد على رأيه ووقف عليه، وأنها الحقيقة الثابتة التي لابد من الوقوف عليها، لأنها الحق المطلق.

وفي هذا يعطينا القرآن درسًا في عدم التعصب والجمود على ما نتصوره نحن البشر المفروض الذي يجب إتباعه.

ويلفتنا إلى ضرورة التوجه نحو الأسمى، وهو معرفة الحقيقة، وذلك بـذكره للحوار النبوي مع بعض المشركين:

"وإنا أو إياكم لعلى هدى أو في ضلال مبين"

وهنا تظهر قمة الاستعداد للتجرد عن الرأي في سبيل كشف الحقيقة، فمع كون الرسول – صلي الله عليه وسلم – هو الحق والثابت بيده، ولكنه يعطينا درسًا في أدب الحوار مع الآخر من حيث إثارة الجو الهادئ والمناخ الإيجابي، ليتمكن الآخر من مواصلة الحوار بحرية.

إبداء الرأي الآخر وإيضاحه:

لأنه لا يحق لأحد الحكم على الآخر قبل إعطاء الفرصة والوقت الكافي لإبداء رأيه وإتمامه، ثم فهم هذه الحجة فهمًا حضاريًا، وحتى يتحقق هذا الأمر لابد أن يتمتع الجميع بقدرة وكفاية ولياقة عالية تمكنه من قدرة الاستماع للرأي الآخر.

ويمكن أن نستشف هذا من خلال قراءة متأملة في هذه الآيات:

"ألم ترى إلى الذي حاج إبراهيم في ربه أن أتاه الله الملك إذ قال إبراهيم ربي الذي يحيي ويميت قال أنا أحيي وأميت، قال إبراهيم فإن الله يأتي بالشمس من المشرق فأت بها من المغرب"

وفي موضع آخر نجد النبي إبراهيم – عليه السلام – يصور للطرف الآخر وكأنه مؤمن برأيه ويقدم شرطًا لحجته؛ بحيث لا يدع مجالاً غير واضح فيها، وهذه قمة الأدب الحواري.

وفي حوار إبراهيم يوجد أمران، وفرق بينهما:

- أن يعطي كل طرف الآخر الفرصة الكافية لإيضاح رأيه ودليله عليه.
- أن يقوم كل طرف بشرح حجة الآخر ودليله، وهذه مرتبة أرقى من سابقتها، وقمة في التكيف الحواري مع الآخر.

ما سبق، بعض الآداب التي يمكن أن تساهم في إنضاج العملية التحاورية لنصل بها عن طريق تفعيلها في واقعنا، وإفساح المجال لها لتؤثر أثرها وتعطي ثمارها.

وهذا بخلاف ما نجده في واقعنا الحواري في بعض الأحيان؛ حيث لا نصل إلى نتيجة أو نصل إلى نتيجة غير مطلوبة والسبب ابتعادنا في حواراتنا عن هذه الإرشادات التي تساهم في إنضاج الحوار والبلوغ به حدًا يتفاعل معه الجميع.

معالجة الطرق المسدودة

أحيانًا نحس وكأن محادثاتنا مع الآخرين أصبحت عقيمة – ربما نكون نحن سبب وصولها إلى هذه الخاتمة، وربما يكون غيرنا – لا فرق فإن النتيجة في الحالتين واحدة.

وربما لا نبالغ إذا قلنا أن مستوى الثقة والإحساس بالمسئولية التي نحملها ومستوى المرونة وسعة الصدر وعلو الهمة، لها دخل كبير في فرض هذه النتائج الخطيرة على أجواء الحوار، وهذا أمر ربما يكون معلوم أو محسوس للعديد منا، إلا أن السؤال الذي ينبغي أن نورده في أذهاننا عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود، أو ما يسمونها بالنقطة الميتة – نتساءل:

- كيف ينبغي أن نفعل حتى نعيد إلى الحوار الأمل ونفتح أبواب التفاهم على مصراعيه؟.
- ماذا نفعل عندما يتخذ طرفنا الآخر موقفًا متشددًا يرضي طموحاته ويلبي مصالحه على حسابنا؟.
- كيف نتصرف حتى نحول أنانيته هذه إلى وئام ومحبة للآخرين؟.
- كيف يمكن أن نضمن تعاونه معنا؟.

وربما نجمع كل هذه الأسئلة بسؤال واحد مختصر، هو:

– ماذا نفعل عندما لا نكون راضين عن نتائج المفاوضات؟.

توجد بعض الإجراءات الأولية من الضروري اتباعها لمعالجة هذه الأزمة، هي:

إن بعض المفاوضين يقعون في مطبات عميقة للفشل عندما يخلطون بين المشكلات وبين الأشخاص، ويتعاملون معهما معاملة شيء واحد فيتصرفون معهم وكأنهم أعداء أو خصوم الداء، ويبدأون أحيانًا بالإهانات والتجريحات الناجمة في الغالب من سوء الظن، وهذا خطأ كبير، لأنه يؤدي إلى تصعيد الصراع وزيادة حدة التوتر، وربما يحول الحوار إلى معركة حامية لإثبات الوجود أو الأنا بدلاً من إثبات العقل والمصالح المشتركة.

ولكن علينا أن نعلم بأنه لا يوجد إنسان يتقبل أن يهان أو يتعامل معه كعدو لدود مجرد عن الإنسانية ولا يجب التعاطف مع الآخرين.

فإن الإنسان إنساني بالذات مال إلى الاحترام والمحبة – إلا النادر جدًا لأسباب عارضة – وعندما ندخل في مفاوضات مع طرف من الأطراف فمن الحكمة أن نفكر بأننا جميعًا دخلنا الحوار لأجل الوصول إلى الحل.

وعليه ينبغي أن لا نغفل طيلة فترة الحوار والتفاوض آداب الحوار الهادئ وشروطه الصحيحة حتى نصل إلى هدفنا.

وأولى هذه الشروط أن نحسس الطرف الآخر، بأنه شيء والمشكلة التي نعاني منها جميعًا شيء آخر؛ بل الأفضل قد يكون – أحيانًا– أن نشعره بأننا قد جئنا نستعين به لأجل إيجاد الحل للمشكلة حتى نحظى بتعاطفه ومحبته، وبالتالي سيكون هذا عامل ربما يساهم بشكل كبير في التفاهم والتعاون معنا على ذلك.

وحتى نحقق هذا الهدف فلنتجنب ما يلي:

- لا تنكر لإنجازاته.
- لا تعيره بأخطائه أو بمواقف هزيمته.
- لا تبالغ في إظهار قوتك أو تفوقك.
- لا تذكره بمواقف سلبية سابقة، ربما اتخذها ضدك أو ضد غيرك.
- لا تجعل نفسك في جهة وطرفك الآخر في جهة وأنت تخوض الحوار.
- إذا أردت تقييم بعض تجارب اذكر ايجابيات أولاً، ثم حاول أن تهدئ في الأسلوب إذا أردت النقد ولا تبالغ في النقد.

إن هذه العوامل محفزات للتفاهم، وعدم رعايتها ربما يحفز في الطرف الآخر وتيرة الغضب فيثأر لكرامته أو لحقه الذي أحس باهتضامه.

وهو إجراء من شأنه أن يبدل أجواء الحوار إلى مواجهات إنسانية تعطف مسار الحديث عن موضوع الصراع الأصلي، وتؤدي في معظم الأحيان إلى تقليل فرص التفاهم، وبالتالي حل المشكلة بشكل بناء ومثمر.

إذًا، ينبغي أن نفصل ونحن نخوض المفاوضات بين الآراء الشخصية والمشكلات، ونجرد هذه عن تلك حتى نتمكن من إيجاد الحلول المناسبة.

ولا ننسى أننا قد نواجه أشخاصًا يتحاورون معنا، ولكن حماسهم للمشكلة أكثر من حماسهم إلى الحل، وربما يتجاوزون المنطق والحكمة فيربطون المشكلة بهم كأشخاص، ومن الصعب عليهم أن يفصلوا بينهما.

لذا من الصعب أن تعثر على حل سريع معهم، لذلك ينبغي أن نستخدم أسلوب التدوي والرهان على الزمن والوسطاء المصلحين للتفاهم معهم، فإن هذا خير بديل عن الدخول المباشر معهم.

كما قد نبتلى أيضًا بأطراف يغفلون عن قاعدة التمييز بين المشكلات والأشخاص فيشنون علينا هجومًا – من حيث يدرون أو لا يدرون – ويفرغون ما في جيبهم من الآلام وكأننا نحن أعداؤهم فينبغي في هذه الحالة أن نتصرف وكأننا بلا أعصاب ونحتوي هجوم الطرف الآخر بسعة الصدر ونقبل النقد – وإن كان ظالمًا– لنطفي حرارته بعقل وروية، ثم يمكن أن نتفق معه على عقد جلسة أخرى للخوض في المسألة الإنسانية والإجابة عن سوء التفاهم الذي يشعر به.

ومن خلال التصرف السابق، نكون قد وفرنا له فرصة جيدة للتنفيس عما يحس به من آلام وكوامن للغضب وفي نفس الوقت فتحنا أمامه بابًا للتفاهم بما لا يضر بحوارنا.

وفي بعض الأحيان نواجه خلافات إنسانية متضخمة ومستفحلة بشكل كبير وشك على الانفجار الضار، ولذا علينا أن نحتوي الأزمة بشكل آخر، لأن الأزمة المستفحلة هذه قد تمنع من إمكانية الوصول إلى حل مقنع لمشكلتنا الأولى، لأن التوتر العصبي وسوء الظن والتصورات السلبية تفقد الثقة بين الأطراف، وهذا من شأنه أن يعرقل التفاهم.

والضرورة والحكمة تقتضيان هنا أن نؤجل المشكلة الأساسية التي جئنا من أجلها، ونعطي فرصة جيدة قبلها للخوض في المسألة الإنسانية بشكل واضح وصريح لإزالة الالتباسات، والإجابة عن سوء التفاهم بما يدفع عنا الشبهات والشكوك، فإن هذا من أهم الإجراءات المنطقية لتصفية الأجواء وتهدئة النفوس وإعادة الثقة بين الأطراف، وبعد ذلك يمكن أن نخوض في المسألة الأساسية بشكل مريح وهادئ سرعان ما يوصلنا إلى الحل.

ومما سبق، نجد أن من الخطوات الأساسية التي تعين على فرض أجواء الحوار على الخلاف والتفاهم على العراك أن نبدأ بـــ :

التغذية المعلوماتية للطرف الآخر:

نشرح فيها مشاعرنا الحقيقية تجاهه وتجاه الآخر، لأننا بـــذلك نزيـــل عنـــا الغموض ويرفع الوساوس والشكوك الذي قد يحس بها الآخر تجاهنا.

التلخيص:

لأنه يشعره بالاهتمام والحرص على تفهم ما يريده والسعي إلى تلبية حاجاته والاهتمام بحلها.

الاقتراح البناء:

بأن تقترح له تأجيل الموضوع إلى أبعاد المشكلة الأساسية بعد أن نكون قد سجلنا كلامه وأشعرناه بأن حقه محفوظ، وسوف يطرح للمباحثة على طاولة البحث فيما بعد، ولو جربت هذا ستجد أنه أسلوب ناجح مع الكثيرين.

وطبيعي يمكن تبديل ذلك باقتراح آخر بأن تدعوه أنت أو طرف ثالث على مائدة طعام أو شرب فنجان من القهوة من أجل تسوية القضية بشكل منفصل عـــن المشكلات المتعلقة بالمفاوضات الآن، وعلينا أن ننتبه بعد ذلك ألا نعاود إثارة المسألة في أثناء الحوار ولا الخوض فيما قد يعود إليها ... ثانيًا فننحى بالحديث إلى الهـــامش ثانية ونفقد التركيز في الأهم.



أبدي انزعاجك من الأزمة، وأظهر عدم ارتياح من المشكلة، وحـــاول ألا ينتقل هذا الانزعاج وعدم الارتياح إلى الأشخاص الذي قد يمثلونها أحيانًا.

فإن الأزمة أمر واقع الكل يقبله منك، وربما يتأثر منها أو بها، أما إذا تحولت الأزمة إلى أشخاص فإن رد الفعل فيها قوي وسلبي، لأنها تدخل في الإهانات وهتك الحرمات، وبالتالي ربما لا تجد من الممكن أن يعذرك فيها.

ولعلنا نوضح الأمر بمثال إذا دخلت مع طرف على احتكاك مباشر تـــاجر في السوق مثلاً، يمكن أن نتحدث معه بصورتين:

الصورة الأولى:

كم أنا سعيد لأننا سندخل أخيرًا في شركة واحدة، فمن الأفضل أن نفـــتح مكتبنا في باريس أولاً!.

الشريك: أوه ... بدأنا من أول الأمر نفكر في مصالحنا الإنسانية؟.

التاجر: إنك حساس بشكل غريب كيف تفســـر اقتراحـــي بأنـــه مصـــلحة إنسانية؟، وأنا أفكر لمصالح العمل، لأن التجارة في باريس رابحة؟.

الشريك: لأنك تحب السفر إلى باريس، وتريد أن تجمع عملك مع رغباتك؟.

التاجر: أنت رجل تتعامل معي بسوء الظن، وهذا مما لا أسمح به؟.

الشريك: لماذا تتهمني بهذا؟.

وأنت ترى أن هذا النوع من الحوار عقيم؛ بل تحول إلى عراك إنســـاني، ولم يناقش المسألة بموضوعية هادئة، إذ دمج الطرفان المشكلة بالأشخاص وتحول النقاش بينهما كأشخاص لا كأزمة.

الصورة الثانية:

ولعلنا لو بحثا المسألة بشكل آخر لتوصلنا إلى الحل المقنع ... انظر:

يبدو لي – حسب التقارير الواردة – أن باريس مدينة جيدة لفتح مكتبنا التجاري؟، هل ترى ذلك صحيحًا؟.

نعم، ولكن لو تأملنا قليلاً قد نجد ما هو أفضل منه فعلينا أن نتروى بعض الشيء؟.

لا بأس، وإذا كان العمل هناك أفضل ربما سنوفق للجمع بين تجارتنا ورغباتنا، لأني أحب الإقامة في باريس أيضًا.

أنظر ... إنك بهذا الأسلوب ما جعلت الإقامة في باريس الرغبة الأولية التي تقدمت على باقي الرغبات؛ بل المصلحة الأولية للعمل وظروف العمل فإذا اجتمعت – مصلحة العمل مع المصلحة الشخصية – فبها ونعمة.

وهذه القاعدة تجري في إدارة الأعمال والتنظيمات ... وغيرها.

إذاً، علينا أن ننتبه أن من السهل أن نخوض الحديث مع التجريح والإثارة، وبالتالي ننتهي إلى الاتهامات، وبالتالي الخروج من الأزمة بلا حل، ولكن من الصعب أن نجد الحل إذا لم ننتبه إلى أسلوبنا في الكلام وتحديد أولوياتنا، ثم الدخول المباشر في صلب الموضوع بلا انعطاف إلى هنا واسترسال إلى توجد.

أهمية التفاوض

تنشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين، هما:

- ضرورته.
- حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول، فكافة جوانب حياتنا، هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها، وتلك هي الزاوية الأولي.

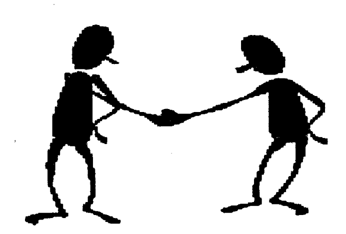
أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية، وهي زاوية الحتمية، نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ، لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريًا على الطرف الآخر، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

ومن ناحية أخرى، فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة، وغالبًا ما يكون تتويجًا كاملاً لهذه المراحل، فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيرًا من الوسائل الأخرى لحل المشكلات.

فالعمل العسكري أو الحرب، وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف، فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته، لذا يعد التفـــاوض مخرجًا نهائيًا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صـــدق النوايـــا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة.

وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيهـــا أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالـــدليل، ومـــن ثم يكـــون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.



مواصفات المفاوض المحترف

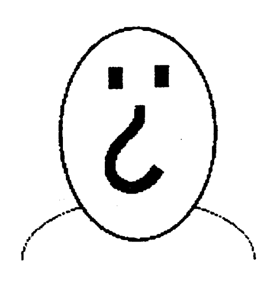
يوجد عدد من المواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام.

وهذه المواصفات تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص شخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحًا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها، ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه.

إن المحاور المحترف، يستفيد كثيرًا من غضب خصمه؛ بل قد يلجأ إلى ما يغضبه ليقوده إلى ما يريد، وذلك باستفزازه بالأسئلة التي تنقله إلى ما يريد، وإذا شاء أن يبرز ضعفه سأله عما أغضبه وتنصل عن قصده.

ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.



عناصر التفاوض

تتمثل عناصر التفاوض الرئيسة، في:

أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقفًا ديناميكيًا، أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابًا وسلبًا وتأثير أو تأثرًا، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر، هي:

الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها، أي أن يصبح الموقف التفاوضي كل عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

التركيب:

يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

الاتساع المكاني والزماني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

إمكانية التعرف والتمييز:

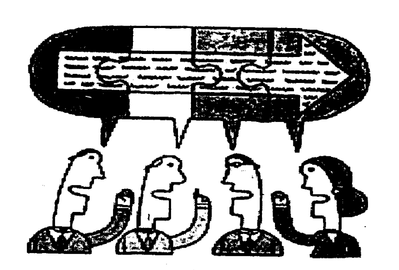
يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه، وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

التعقيد:

الموقف التفاوضي، هو موقف معقد؛ حيث تتفاعل داخلـه مجموعـة مـن العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقـف، ومـن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

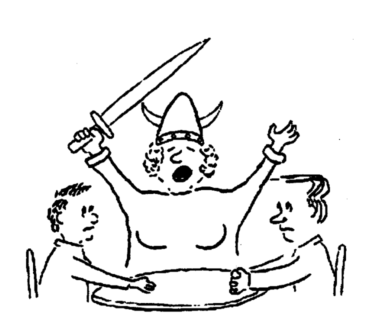
الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف الشك؛ حيث يجـب أن يحـيط بـالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائـرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضـيح الموقـف التفاوضي، خاصة وإن الشك دائمًا يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.



ثانيًا: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين، نظرًا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضًا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة، وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.



ثالثًا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور التفاوض حول قضية معينة، أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية إنسانية خاصةً أو اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية ... الخ.

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض؛ بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.



رابعًا: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقًا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجًا من الهدفين السابقين معًا.

مبادئ التفاوض

فيما يلي أهم مبادىء التفاوض:

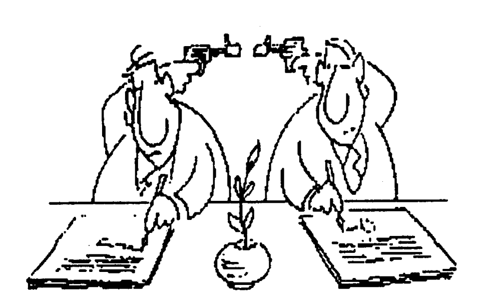
- أن نتفاوض من مركز قوة.
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.
- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- ألا تتفاوض أبدًا دون أن تكون مستعدًا.
- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتًا للتفكير.
- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائمًا مصالح دائمة.
- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض، وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
- أن تستمع أكثر من أن تتكلم، وإذا تكلمت فلا تقل شيئًا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
- ابن تحليلاتك، ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقيـــة، ولا يجب أن تبنى على التمنيات.

- لا يأس في التفاوض، ولا هزيمة مطلقة.
- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائمًا من عكسها.
- ضرورة تهيئة الطرف الآخر، لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض، وفي كافة جلساته الرسمية.
- التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها، وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانيـــة أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

شروط التفاوض

أولاً: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للإنسان المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.



ثانياً: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟.
- من خصمنا؟.
- ماذا نريد؟.
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟.
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟.
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟.
- إذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟.
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟.

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام، ومحدد الأهداف، وتوفر له الإمكانات.



ثالثًا: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسًا بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاية التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق، ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقــدرة التفاوضية لهذا الفريق، وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتــوفر فــيهم القــدرة والمهارة والرغبة والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلازم والتكييف المستمر بين أعضــاء الفريــق، ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادًا عاليًــا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانــات والمعلومــات التفصــيلة الخاصــة بالقضــية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض، ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي مــن شــأنها تيســير العمليــة التفاوضية.

رابعًا: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسًا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لـــدى الأطـــراف المتفاوضة لحل مشكلاتها أو منازعاتها بالتفاوض، واقتناع كل منهم بـــأن التفـــاوض الوسيلة الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدًا له.



خامساً: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين، هما:

القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة، وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟.

أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارًا وتقبلاً وعدالةً واحترامًا بين هؤلاء الأطراف، فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضًا بالمعنى السليم؛ بل سيكون هناك استسلامًا وتسليمًا وإجحافًا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض

يوجد خطوات عملية للتفاوض، يتعين القيام بها والسير على هداها، وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية.

وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج؛ بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها ... وهكذا.

الخطوة الأولي: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية؛ حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض؟.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف، وتحديد موقفه التفاوضي بدقة، وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين، لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية، ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة؛ حيث يتم في التفاوض نقل هذا المركز تدريجيًا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر، وتصبح حقًا مكتسبًا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية، ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر، بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وأراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقًا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما، ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفًا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل، وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد، ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض، والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة، هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

ويحاول في هذه المرحلة كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات، وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرًا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم، أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعي إلى الوصول إليها.

ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحًا ومناسبًا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل: الوقت – التكلفة – الجهد – عدم الوصول إلى نتيجة – الضغط الإعلامي – الضغط النفسي.

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره لاتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر، أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب، ويراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون من حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات، وذلك حتى لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.



استراتيجيات التفاوض

أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف.

واستراتيجيات هذا المنهج، هي:

استراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء؛ بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان إنسانًا واحدًا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانًا، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال: التكامل الخلفي – التكامل الأمامي – التكامل الأفقي.

استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

توسيع مجالات التعاون:

وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

الارتقاء بدرجة التعاون:

وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طـــرفي التفاوض – خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل، أهمها:

- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل، يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعـــاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طـــرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسًا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعـــدد مراحلـــه وفقًـــا للظرف والمتغيرات التي مر بها، ووفقًا لقدرات وطاقات كل منهما.

يوجد أسلوبان لهذه الاستراتيجية، هما:

توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد:

ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنيـــة جديدة مستقبلة ،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعـــاون إلى مكـــان جغرافي آخر جديد.



ثانياً: استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواءً على المستوى الإنساني للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائمًا سرًا وفي الخفاء؛ بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة.

إذ أن جزءًا كبيرًا من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية الإنهاك:

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

١. استنزاف وقت الطرف الآخر، ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض، لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

ولتحقيق ذلك يستخدم الأسلوب الآتي:

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.
- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.
- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.
- التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات، وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة، ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارافم فيها، ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة؛ بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها، وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى؛ بل والشكلية الأخرى أحيانًا.

٣. استنزاف أموال الطرف الآخر، وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت – التفتيت:

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية؛ حيث تعتمد عليهـا بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض.

وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتمـاءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي، وكل مـا مـن شـأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدمًا.

وبناءً على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامـل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض، والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام، ليصبح فريق متعارض تـدب بـين أعضـائه الخلافـات والصراعات، ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجمًا.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكـن نتوقعهـا، ولم نحسب حساب لها.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة – الإخضاع:

تعد العملية التفاوضية وفقًا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنيـة ذكية بين طرفين، لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض، عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات؛ بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطـرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلاً عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مـع

مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها، ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقًا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، والذي عليه أن يقبع ساكنًا انتظارًا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر - الغزو المنظم:

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقًا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر؛ حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكاناته.

وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيًا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا، ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط، ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع، ثم في مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع، ويتطلب التفاوض وفقًا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

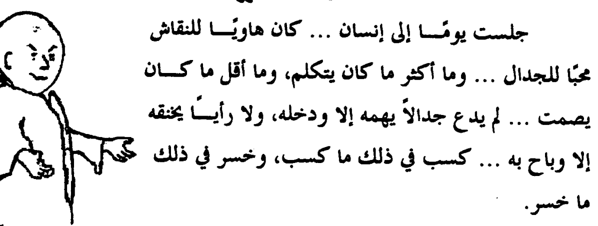
الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي – الانتحار:

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف – آمال – أحلام – تطلعات، وهي جميعًا تواجهها: محددات – عقبات – مشكلات – صعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها.

وهنا عليه أن يختار بين بديلين، هما:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.
- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليًا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

وصايا



جلست يومًـــا إلى إنسان ... كان هاويًـــا للنقاش محبًا للجدال ... وما أكثر ما كان يتكلم، وما أقل ما كـــان يصمت ... لم يدع جدالاً يهمه إلا ودخله، ولا رأيـــًا يخنقه إلا وباح به ... كسب في ذلك ما كسب، وخسر في ذلك ما خسر.

وفي أحدى لحظات هدوئه القليلة، سألته يا سيدى يا من صناعتك الكلام، علمني الكلام وفن الحوار والتفاوض، التفت لي بتثاقل وتمتم بكلمات حفظتها مـــن فوري عن ظهر قلب، وهأنذا أنقلها إليكم بقليل من التبديل، وبأقل ما يكون مـــن التحريف.

قال لي: إن عزمت على الكلام فانظر من تكلم، إن كلمت سفيهًا فأنـــت مثله، وإن جادلت وضيعًا فهو لك ند، فاختر لنفسك في جدالك من تحب أن تكون أنت وهو سواءً.

إني لن أحاور من أثق في جهله، فحتى وإن كان عالمًا بما سأناقشه فيه فلـــن يتمكن من إقناعي أو إخراجى عن خطأي في ما إذا كنت خاطئ، لأني من البدايـــة أعلم أني لن آخذ عنه، فهو على زعمي لا يعلم.

حين أحاور فإني لن أحاور إنسانًا في مزاج غير جيد مثلمًا لن أحاور إنسانًا حين يكون مزاجي كذلك، ومن البديهي أيضًا أني لن اختار غير الوقـــت والمكـــان المناسبين للحوار، هل قلت أني لن اختار الموضوع المناسب أيضًا؟، لابد مـــن دقـــة الاختيار إن كنت أريد الخروج بشيء من هذا الحوار.

لن أحاور من أعلم عنه يقينًا فساد الرأي والفكـر، فإنـه إن لم يفسـدني بفساده، فهو على أقل تقدير لا يريد لي الفائدة، فإن كنت أملك الكثير من الوقت والجهد والأعصاب، وأردت إنفاق كل ذلك جدال لا فائدة منه، فلا أسـهل مـن اختيار أحدهم ولأبدأ معه النقاش.

يقول **ميل كاوينج**، أفضل وسيلة لتكسب جدلاً ما، أن لا تشـترك فيـه، وماذا إن قررت الاشتراك في حوار ما؟.

سأضع نفسي دائمًا موضع من أناقشه، وسأعرض عليها كل ما أريد قولـه أولاً، ولأسألها إن قيل لي مثل هذا ترى ما هو الرد المناسب، وعليه فلـن أضـع في نقاشي من الكلمات والعبارات ما اكره أن يوجه لي، كما أني لن اتجه بـالحوار إلى منحى لا أحب أن أؤخذ إليه.

إن كان النقاش يدور حول مسألة عقائدية، فينبغي أن أكون في أشد حالات الحذر، فلا شيء يحول الإنسان من الوداعة إلى حالة الافتراس أكثر مـن اللغـو في العقائد، وإن خرج محدثي عن طوره، فعلى أن التمس له العذر فقد علمـت منـذ البداية حساسية ما أناقش فيه.

وكما على الحذر في الخوض في العقائد، على أيضًا الحـذر المشـابه حـين أخوض في مثل أعلى تستطيع أن تمازح إنسانًا فتسبه، وقد يتقبل منك ذلك، ولكن جرب أن تمزح بأحد من والديه وانظر النتيجة، فإن عزمت الحوار، إياك والمسـاس بالمثل العليا.

يمكنك الالتفاف حولها إن استطعت، ولكن لا تحاول الاقتراب أكثـر مـن ذلك إن أردت أن تكسب من محدثك أعصابًا هادئة في النقاش.

وليس فساد معتقد محدثك بكافي ليخرجك ذلك عن اللـين في الخطـاب، فبرغم أن عقائد العرب في الجاهلية كانت من أفسد العقائد حتى ليرسـل الله نبيًـا ليصححها فإننا نجد هذا النبي – عليه السلام – يتبع أسـلوب اللطـف والـين في دعوته؛ بل ويأمره الله بالدعوة بالحكمة والموعظة الحسنة كتأكيد لنا على ما ينبغـي علينا إتباعه.

قد يصل الحوار إلى نقطة ينفجر عندها أحد المتحاورين لأي سبب منطقـي كان أو غير منطقي، كيف أتصرف؟، هل أرد؟.

قيل قديمًا: إن الكلمة تولد عقيمًا، فإن أنت رددها ألقحتـها، إن أردت أن تستمتع بشجار حاد وكان بك القدرة على تحمل أي إصـابات محتملـة، فلـيس مطلوب منك إلا الرد على الإساءة بمثلها، وسيتكفل محاورك بالباقي.

لن أفكر أن انتصر في جدال ما لمجرد الانتصار، فتفوقـك علـى محـاورك بالضربة القاضية لا يعني بالضرورة أنك المحق، ألم يقال إن أحمق واحد يسأل سـؤالاً قد يعجز عشرة من العلماء عن إجابته؟، ومن ذا يكسب عشرة مـن المجـادلين في كلمة واحدة إن لم يكن.

حين أدخل حوارًا سأضع تصوراتي ومفاهيمي وقناعاتي الخاصة على المحك، وسأقابلها بما يعرض عليَّ، ولكني قبلاً لن أفعل ذلك قبـل أن أسـلحها بمبـادئ وعقيدتي وتفكيري أيضًا، ولأدخل النقاش، فإن عُرِضَت عليَّ مفـاهيم جديـدة أو تصورات من الطرف الآخر واستطاعت أن تعبر من حاجز أسلحتي فلماذا لا آخـذ بها، فهي حتمًا الأصوب على الأقل في مقابل ما كنت اعتقـده والـذي لم يصـمد أمامها، كما أريد الآخر أن يتقبل رأيي على أن أهيئ نفسي لتقبل رأيه إن بـدى لي الأصوب.

أريد أن أخرج بحوار هادف، فلن التف حول محدثي ولن أشعب حـــواري، ولن انتقل إلى نقطة ما إلى التي تليها قبل أن أكون واثقًا من أني لســـت بحاجـــة إلى العودة إليها مجددًا.

أما إن شعرت بهزيمتي في حوار ما وأردت الإفلات من الموقف فليس أسهل من تشعيب الموضوع وطرح نقاط هامشية للبعد عن هدف الحوار الأصلي، ولكـــن للأسف لم يعد هناك من لا يحفظ هذه الخدعة عن ظهر قلب، إذا لنتفق، إن شـــعبت الحوار لا تقلق أنا لا أجد ما أقول: هل تحب أن يظن بك قول هذا؟.

لا يعني أني اشتركت في نقاش مع إنسان ما أنه مسموح لي بتجاوز حدودي مع هذا الإنسان، فحين اكلم والدي سيختلف ذلك عـــن كلامـــي مـــع أخـــي، وسيختلف حين أتحدث مع ابني وإن كنا نتناقش في ذات الموضوع، فمهمـــا كـــان الداعي لن أفقد أعصابي حين أحدث إنسانًا له مكانته، ولو كان مخطئًـــا وســـأعمل دائمًا على انتقاء كلماتي بعناية حين أخاطبه فمهما حدث سيظل للكبير احترامـــه، سواءً كان كبيرًا بسنه أو بعلمه أو بمركزه، وكما للكبير احترامه فللمجلس الـــذي يجمعني بهذا الكبير هو الآخر احترامه.

فما سأقوله أمام أناس عاديين ليس بالضرورة أن يكون هو ذاته ما أقوله في حضرة إنسان له مكانته، وأيًا كان فاحترامك لغيرك هو احترامك لنفسك.

لن أقول لإنسان ما علانية أمر يسيئه حتى لو اعتدت أن أكلمـــه كـــذلك سرًا، قد تقبل مني أمرًا بيني وبينك، ولكن هذا لا يقتضي أن تتقبله مني أمام الناس.

إن أردت أن أكون مقبولاً على كل وجه على أن أفرق بين ما أعد ليكـــون أمام الجميع وما هو خاص.

بديهي أني لن أقاطع غيري حين يتحدث، وأني لن افرض رأيي عليه أيضًـــا، وكما أني لن ادخل بين اثنين يتحدثان إن لم يشركاني في حديثهما إن لم يكن علـــى مسمع من الكل منذ البداية فإني أيضًا لن أحدث أحدًا بغيبة عن آخر، ولن أجعـــل حديثي ملوثًا بسباب أو مصابًا بالخارج من الكلمات، ولن أتكلم بغير المفيد فضـــلاً عن أن يكون ضارًا، ولن أشجع غيري على ما ينبغي لي تركه، ولن أحيـــي مجلسًـــا بحضوري، وأنا أعلم أنه للهو أو لخوض في باطل سأنفض عنه وأحث غـــيري علـــى ذلك، ولن أسب أحدًا أو أكذبه، ولن أتكلم إن كنت أعلم أن لا أحد يصغي، ولن أقول سرًا ما أخشى افتضاحه علانية.

إن علمت أني لن أخرج من حواري بأمر جديد علي، ولن أصحح لغـــيري مفهوم أرى أنه ينبغي له التصحيح، أو لم أسع لتثبيت فكرة لدي خشيت أنها بحاجـــة إلى إيضاح، ولو لم يزدني حواري خبرة أو يلفت نظري إلى شاردة أو لم يذكرني بأمر نسيته، أو يبصرني بشيء أظنني بحاجة إليه، ولن أدم به ودًا أو أصل به رحمًا، فـــلا حاجة لي بهذا الحوار.

فإن كنت في مجلس فقبل أن أقوم منه سأتذكر أن أردد كفارته:

سبحانك اللهم وبحمدك

أشهد أن لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك

مراجع الكتاب

أولاً: المراجع العربية:

١. القرآن الكريم.

٢. بن خلدون: العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيـــام العرب والعجم والبربر، (ط-٢)، مجلد١، بيروت، دار الكتاب اللبناني، ١٩٦١م.

٣. أحمد عبد الرحمن الصويان: الحوار ... أصوله المنهجية وآدابه السلوكية، الرياض، دار الوطن، ١٤١٣هـ.

٤. سلمان خلف الله: الحوار وبناء شخصية الطفل، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٤١٩هـ.

٥. طارق بن علي الحبيب: كيف تحاور، الرياض، مؤسسة الجريسي، ١٤٢١هـ.

٦. ليليا كوني دي هان: نعم، ولكن...، ترجمة حسين عمران، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٤٢٣هـ.

٧. محمد ديماس: فن الحوار والإقناع، بيروت، دار ابن حزم، ٢٠٠٠م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

8 - Good, C.V. : **Dictionary of Education**, 3 rd, Mc. Grow Hill, New York, 1993.

ثالثاً: الشبكة العالمية للمعلومات:

9 - hptt://www.albawaba.com

10 - http://www.google.com



للاستفسار

د/ عمرو حسن أحمد بدران

DrAmroBadran@Hotmail.Com
0105729929